

4. ANÁLISE DOS *PRINCÍPIOS-CHAVE* NOS MUSEUS SELECIONADOS

Em si mesmos, os indicadores com os quais alimenta a sua reflexão são frequentemente banais e conhecidos de toda a gente. É antes a sua forma de os dispor e de os “compreender” (tomar em conjunto) que caracteriza o seu trabalho e lhe dá interesse. A compreensão que faculta não provém dos novos factos que revela, mas sim das novas relações que estabelece entre os factos e que dá a factos conhecidos um significado mais esclarecedor (Quivy e Campenhoudt, 2005: 84-85)

Como foi anteriormente referido, o exercício de auto-avaliação proposto tinha por eixos definidores quatro *princípios-chave* (*Pessoas, Lugares, Parcerias e Políticas*), relativamente aos quais importava apurar a adopção de boas práticas. Complementarmente, para que o diagnóstico da organização fosse de facto rigoroso era necessário verificar a existência de evidências dos resultados dos processos desenvolvidos.

Nas próximas páginas apresentaremos os dados saídos destes exercícios, apresentados segundo os quatro critérios.

4.1. Pessoas

É, a nosso ver, muito relevante a escolha do título *pessoas* para este *princípio-chave*. Em causa não estão apenas os

visitantes/utilizadores/clientes externos, nem se trata sequer de avaliar a qualidade das pessoas da instituição.

Na realidade, procura-se algo mais abrangente: apurar de que modo o museu está a desenvolver os seus processos com vista à aprendizagem das pessoas. Quer das suas pessoas internas, quer dos seus parceiros quer, finalmente, das pessoas que utilizam os seus serviços e espaços.

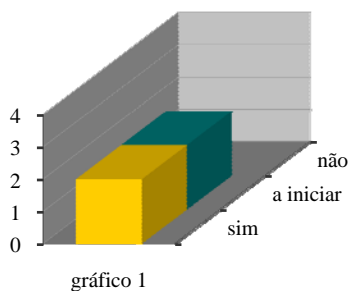
O objectivo do *princípio-chave Pessoas* visa sobretudo realizar até que ponto a organização está a providenciar oportunidades de aprendizagem mais eficazes para um leque de pessoas, o mais variado possível. Paralelamente, alerta-se para a necessidade dos museus estarem especialmente empenhados em atrair novos utilizadores desenhando para o efeito actividades que vão ao encontro das suas necessidades.

A grelha de auto-avaliação apresenta cinco questões genéricas, desdobrando-as em questões mais específicas. Optámos por apresentar as respostas em forma de gráficos permitindo uma leitura mais simplificada e uma interpretação conjunta.

4.1.1. O museu envolve e consulta um leque alargado de pessoas quando desenvolve oportunidades de aprendizagem?

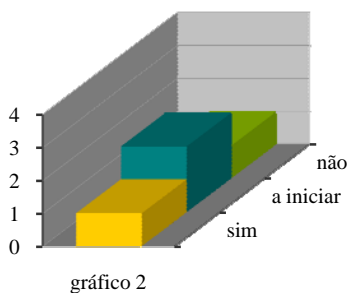
4.1.1.1. O museu identifica os utilizadores através da recolha de dados e da análise do seu perfil?

a) recolha de dados



sim a iniciar não

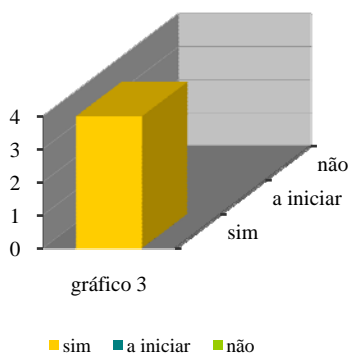
b) análise de perfil



sim a iniciar não

Os museus analisados referem a adopção das práticas de recolha e análise de perfil dos utilizadores, mas reconhecem a necessidade de melhorar as ferramentas. Nomeadamente, no que diz respeito à análise do perfil. O método de recolha mais citado é o questionário individual aos visitantes (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

4.1.1.2. O museu consulta os utilizadores de modo a obter as suas perspectivas, valores, motivações, preferências e experiências?



Apesar de todos os museus referirem a prática de consulta dos utilizadores, consideram haver espaço para melhorar os mecanismos de consulta, adaptando-os à escala da organização. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

4.1.1.3. O museu desenvolve, testa e adapta oportunidades de aprendizagem consultando os utilizadores?

a) Desenvolve

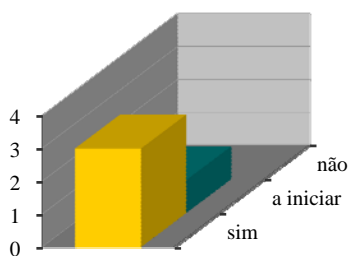


gráfico 4

■ sim ■ a iniciar ■ não

b) Testa

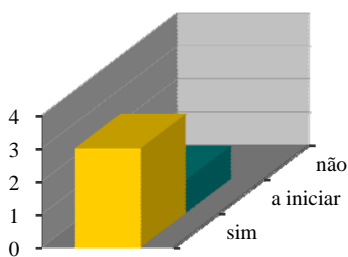


gráfico 5

■ sim ■ a iniciar ■ não

c) Adapta

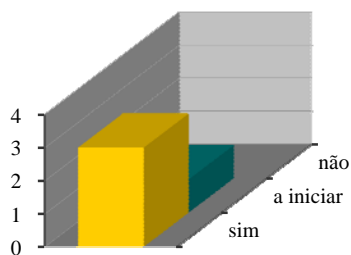


gráfico 6

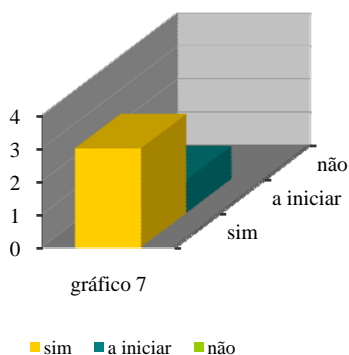
■ sim ■ a iniciar ■ não

Na sua maioria, os museus avaliados referem a consulta dos utilizadores no desenvolvimento, teste e adaptação das oportunidades de aprendizagem proporcionadas. Mas reconhecem a necessidade de melhorar, quer os testes, quer a adaptação dessas actividades tendo em conta o *feedback* dos utilizadores. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

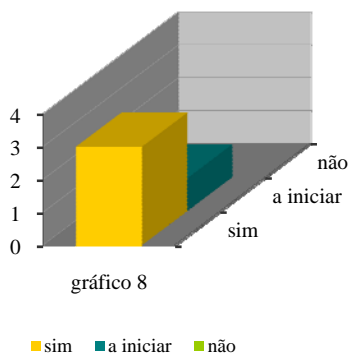
4.1.2. O museu proporciona oportunidades de aprendizagem?

4.1.2.1. O museu proporciona actividades de aprendizagem e recursos que levam em consideração as necessidades reais das pessoas?

a) Actividades



b) Recursos



Também aqui encontramos a adopção generalizada de boas práticas. Porém, quando questionados sobre as evidências dos processos desenvolvidos reconhecem a necessidade de melhorias: v.g. criação de textos com diferentes níveis de leitura e a implementação de melhorias ao nível das acessibilidades (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

4.1.2.2. O museu proporciona actividades de aprendizagem que as pessoas apreciam e que as valorizam?

a) Apreciam

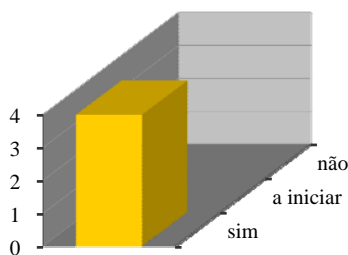
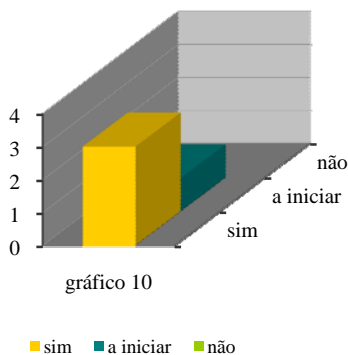


gráfico 9

■ sim ■ a iniciar ■ não

b) Valorizam



Não obstante as respostas positivas, consideramos que, de um modo geral, estes museus devem apostar no desenvolvimento de mecanismos que lhes permitam afirmar, baseado em evidências, como a experiência museal contribuiu para a valorização dos utilizadores. Isto porque verificámos alguma dificuldade na apresentação de evidências significativas quanto à valorização dos utilizadores. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

4.1.2.3. O museu desenvolve actividades relacionadas com os currículos escolares?

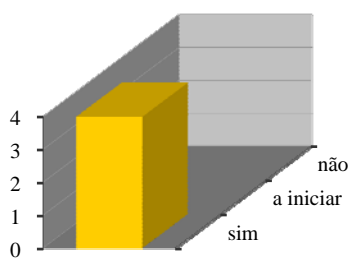


gráfico 11

■ sim ■ a iniciar ■ não

Todos os museus consultados realizam actividades relacionadas com os currículos escolares, referindo o desenvolvimento de projectos especiais por solicitação das escolas. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

4.1.2.4. O museu reconhece, valoriza e celebra os sucessos de aprendizagem dos seus utilizadores?

a) Reconhece

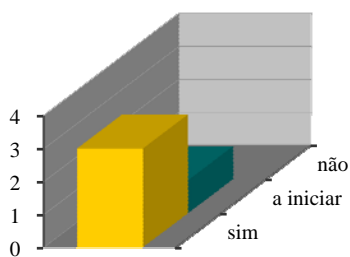


gráfico 12

sim a iniciar não

b) Valoriza

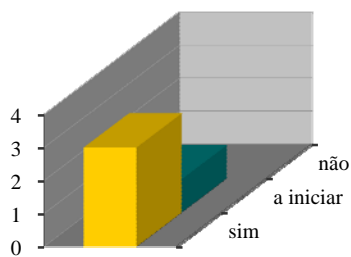
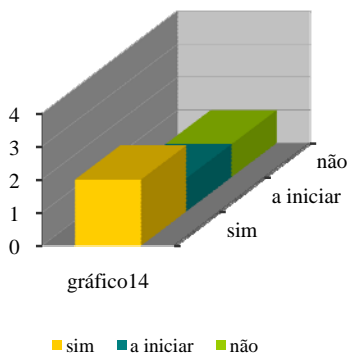


gráfico13

sim a iniciar não

c) Celebra



Apesar das respostas maioritariamente positivas quanto à implementação das práticas de reconhecimento, valorização e celebração dos sucessos de aprendizagem, consideramos que, ao nível das evidências, ficou genericamente por mostrar os modos como a valorização e a celebração se efectivam. Importa, no entanto, referir a excepção da festa de Natal promovida pelo MTMG, na qual celebram os sucessos de aprendizagem da parceria com a APPACDM. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

4.1.2.5. O museu fomenta e sustenta uma procura das oportunidades de aprendizagem que proporciona?

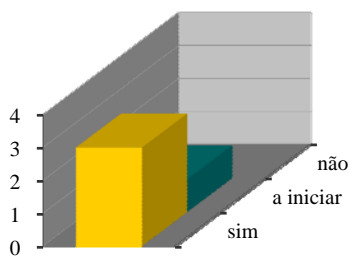


gráfico 15

■ sim ■ a iniciar ■ não

O regresso à instituição é a principal evidência apontada para exemplificar a sustentabilidade das actividades de aprendizagem desenvolvidas. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

4.1.3. O museu está empenhado no aumento do leque de oportunidades de aprendizagem de modo a envolver novos e diferentes utilizadores?

4.1.3.1. O museu dispõe do perfil dos potenciais utilizadores dos seus serviços e conhece quem a eles recorre, bem como os que não recorrem?

a) Perfil

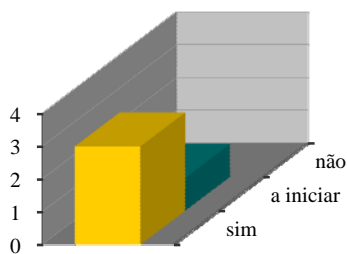
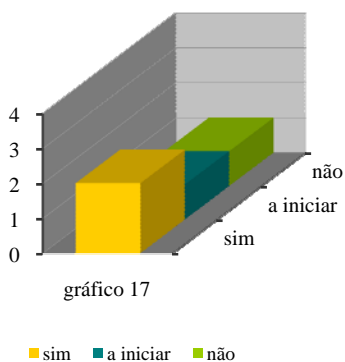


gráfico 16

■ sim ■ a iniciar ■ não

b) Conhece os que não recorrem



O perfil dos utilizadores é maioritariamente obtido pelos dados estatísticos resultantes da venda de ingressos, o que, no nosso entender, é manifestamente insuficiente. Significativamente, apenas um museu referiu um projecto específico destinado a conhecer os não utilizadores (v.g. projecto *Olá Vizinhos* do MTMG, cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

4.1.3.2. O museu consulta os não utilizadores de modo a conhecer as suas opiniões, valores, motivações, preferências, aptidões e experiências?

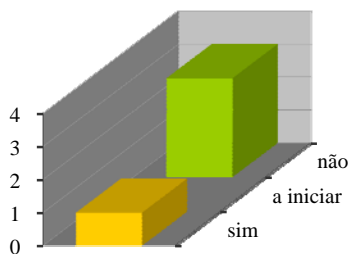


gráfico 18

■ sim ■ a iniciar ■ não

Tal como referimos anteriormente, os não utilizadores não têm sido, de um modo geral, alvo das consultas levadas a cabo pelas organizações. Sendo este facto reconhecido pelos intervenientes na avaliação. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

4.1.3.3. O museu leva os seus conhecimentos, recursos e colecções a um número variado de locais, pondo-os ao dispor de várias audiências, por forma a inspirar aprendizagens?

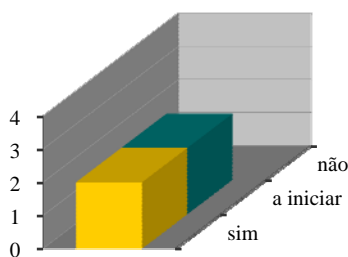
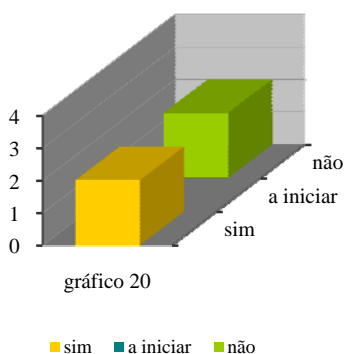


gráfico 19

■ sim ■ a iniciar ■ não

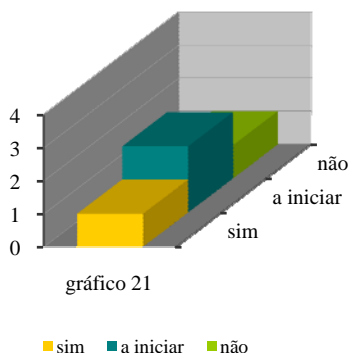
As exposições itinerantes e as maletas pedagógicas são as evidências apontadas. Nenhum dos museus faz referência aos desenvolvimentos de conteúdos de *e-learning*. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

4.1.3.4. O museu procura reflectir a diversidade da comunidade nas práticas de colecta e exposição?



Neste ponto há uma clara divisão entre os museus avaliados. As evidências apontadas, pelos museus que procuram reflectir a diversidade da comunidade nos seus processos museais, são a inclusão de grupos minoritários nos projectos desenvolvidos e na tomada de decisões, assim como, a incorporação das suas experiências e interpretações no desenvolvimento de exposições, programação, aquisições e colecta (as duas últimas apenas nos museus de colecção aberta) (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

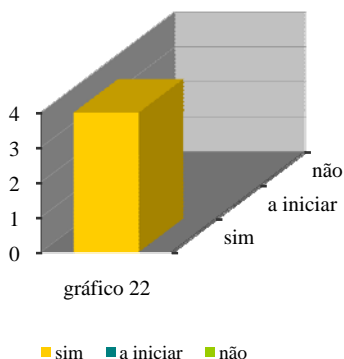
4.1.3.5. O museu reflecte as necessidades e interesses da comunidade na interpretação e utilização dos seus conhecimentos, recursos e colecções?



Quanto a este ponto, os museus reconheceram, na sua maioria, o carácter embrionário destas práticas, pondo em evidência a necessidade de conhecer melhor a comunidade de modo a melhor cumprir o seu imperativo social. No nosso entender, algum do trabalho desenvolvido, quer em termos de programação quer relativamente ao material expositivo, ainda revela evidências discursivas, havendo ainda espaço para o desenvolvimento de um diálogo permanente entre museu e comunidade. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

4.1.4. O museu estimula a descoberta e a investigação?

4.1.4.1. O museu desenvolve, promove e interpreta os seus recursos e colecções de modo a estimular e inspirar as pessoas para que queiram aprender mais?



Apesar de todos estarem apostados no desenvolvimento dos seus recursos e colecções enquanto facilitadores de aprendizagens, as evidências dos resultados das acções levadas a cabo são essencialmente de natureza informal e pouco sistematizadas (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

4.1.4.2. O museu facilita a pesquisa e a exploração dos seus recursos e colecções?

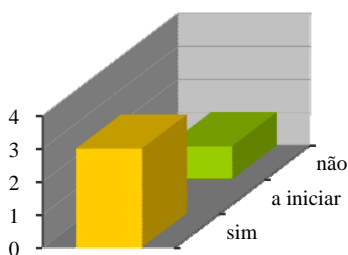


gráfico 23

■ sim ■ a iniciar ■ não

As principais evidências avançadas, para exemplificar esta acção, passam pelo desenvolvimento de ferramentas de pesquisa postas à disposição dos utilizadores (apesar de reconhecerem que estas podem ser melhoradas), e pelo reconhecimento demonstrado pelos investigadores externos perante as facilidades de consulta dos recursos e colecção. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

4.1.5. O museu avalia os resultados dos serviços, programas e actividades?

4.1.5.1. O museu concentra a sua atenção nas experiências de aprendizagem e seus resultados ao desenvolver novas oportunidades de aprendizagem?

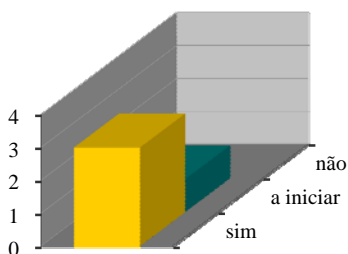


gráfico 24

■ sim ■ a iniciar ■ não

Neste ponto, a área a melhorar mais referida foi a avaliação da aprendizagem recorrendo a métodos diferenciados, apropriados à organização e sensíveis às necessidades dos utilizadores. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

4.1.5.2. O museu avalia os resultados nas múltiplas valências: utilizadores; parceiros; funcionários e voluntários?

a) Utilizadores

b) Parceiros

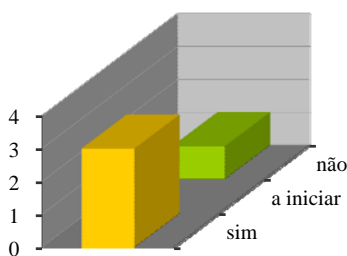


gráfico 25

sim a iniciar não

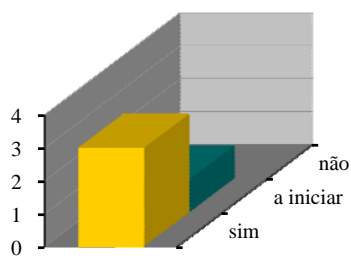


gráfico 26

sim a iniciar não

c) Funcionários

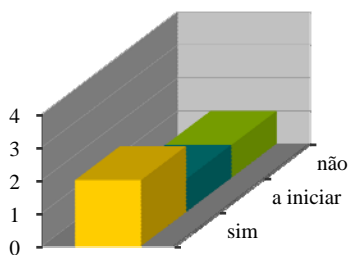


gráfico 27

■ sim ■ a iniciar ■ não

d) Voluntários

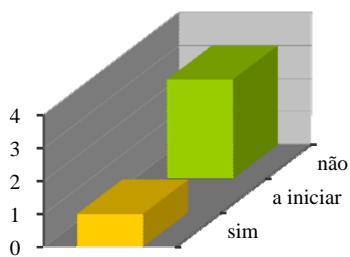


gráfico 28

■ sim ■ a iniciar ■ não

A dificuldade em apresentar exemplos das práticas avaliativas apresenta-se, em nosso entender, como um sinal de que estas avaliações não têm um carácter sistemático, pelo que as

evidências de que conduzem a melhorias dos processos são escassas. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo I Pessoas)

4.2. Lugares

Como salientámos no capítulo I, a aprendizagem de livre escolha que ocorre nos museus é fortemente condicionada pela qualidade do espaço envolvente. Mais concretamente, pelo modo como esse espaço vai ao encontro das várias necessidades dos seus utilizadores.

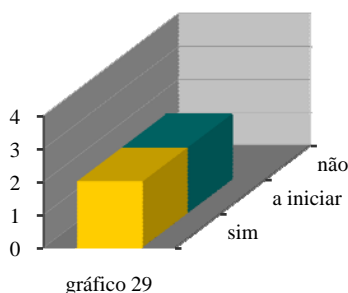
Este *princípio-chave* procura revelar se o museu está a providenciar ambientes de aprendizagem (físicos e virtuais) acessíveis e inspiradores.

Idealmente os espaço museais, para potenciarem as suas capacidades de inspirar aprendizagens, devem ser locais “estimulantes, multidimensionais e imersivos, onde os visitantes têm oportunidade de ouvir histórias reais, de interagir com materiais interessantes, de construir os seus próprios conhecimentos” (Walter, 2002: 279 – nossa tradução).

A grelha de auto-avaliação coloca três questões genéricas, apresentando, para cada uma, perguntas mais concretas visando avaliar a existência de boas práticas, assim como as evidências dos seus resultados.

4.2.1. O museu procura criar ambientes propícios à aprendizagem?

4.2.1.1. O museu tem um plano definido de modo a identificar e remover obstáculos inibidores da aprendizagem?



■ sim ■ a iniciar ■ não

Neste ponto, parece-nos importante salientar que apenas um museu tinha recorrido a auditorias externas para avaliar as acessibilidades físicas, sensoriais e intelectuais. Paralelamente, quase todos os grupos reconhecem a necessidade de melhorar os mecanismos de consulta aos utilizadores que possam sentir dificuldades de acesso. Salientamos, ainda, que dois dos museus avaliados não obedecem totalmente à legislação em vigor relativa às acessibilidades. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo II Lugares)

4.2.1.2. O museu procura garantir o acesso a conhecimentos, recursos e colecções nos horários e modos mais convenientes?

a) Nos horários

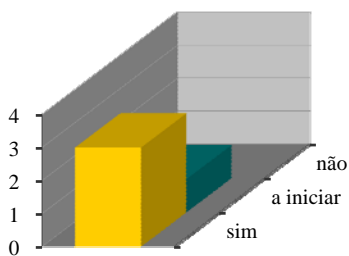


gráfico 30

■ sim ■ a iniciar ■ não

b) Nos modos

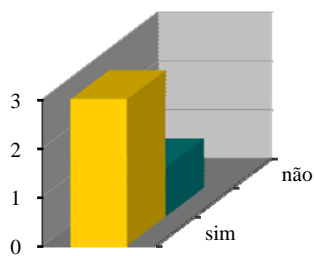


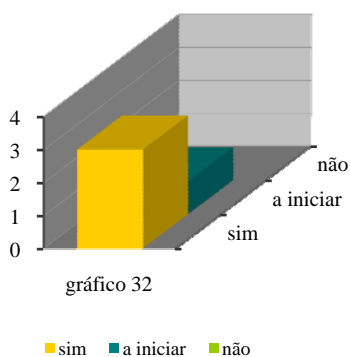
gráfico 31

■ sim ■ a iniciar ■ não

A principal evidência avançada por todos os museus é a flexibilidade das tarifas, consoante o escalão etário dos utilizadores. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo II Lugares)

4.2.1.3. O museu procura tornar acessíveis e confortáveis os ambientes de aprendizagem (físico e virtual)?

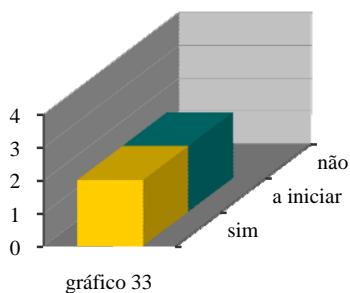
a) Físico



Relativamente ao ambiente físico, parece-nos que ainda há melhorias importantes a implementar: nomeadamente no desenvolvimento de um design mais inclusivo (legendas, materiais de apoio, materiais expositivos), bem como a necessidade de transmitir aos fornecedores contratados a atenção que devem ter no desenvolvimento de materiais que levem em consideração as várias necessidades e preferências

de aprendizagem. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo II Lugares)

b) Virtual



■ sim ■ a iniciar ■ não

Quanto ao ambiente de aprendizagem virtual, consideramos que os sites existentes são ainda bastante incipientes, não havendo propriamente o desenvolvimento de plataformas de *e-learning*. Todos os museus reconheceram este ponto como uma área a melhorar. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo II Lugares)

4.2.1.4. O museu procura conceber os ambientes de aprendizagem, bem como as formas de apresentar conhecimentos, recursos e colecções de modo a reflectir os diferentes estilos de aprendizagem? Assim como, a fomentar a descoberta e a discussão de ideias?

a) Reflectir os diferentes estilos de aprendizagem

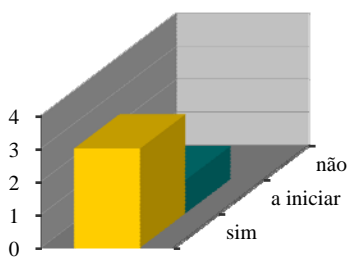


gráfico 34

■ sim ■ a iniciar ■ não

b) Fomentar a descoberta e a discussão

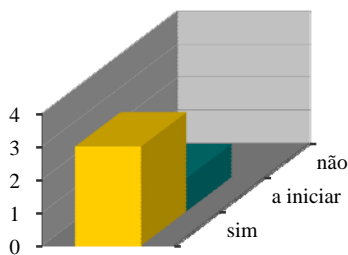


gráfico 35

■ sim ■ a iniciar ■ não

Na sua maioria, os museus não apresentaram evidências significativas o que nos obriga a relativizar o optimismo com que respondem à questão. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo II Lugares)

4.2.2. O museu procura desenvolver os recursos humanos de modo a que estes possam apoiar as necessidades de aprendizagem dos utilizadores?

4.2.2.1. As impressões imediatas da instituição (reais e virtuais) são positivas e convidativas?

a) Reais

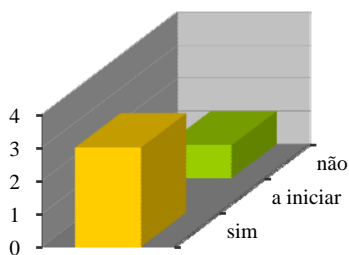
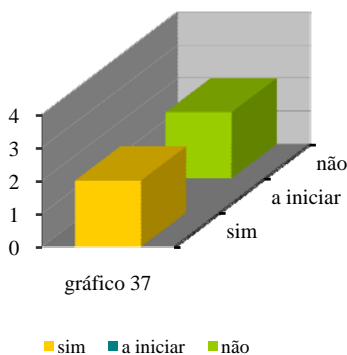


gráfico 36

■ sim ■ a iniciar ■ não

Os dados que permitiram responder a esta questão são essencialmente recolhidos através dos questionários aos visitantes e livros de opiniões. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo II Lugares)

b) Virtuais



Como afirmámos anteriormente, todos os museus reconhecem a necessidade de introduzir melhorias nos seus ambientes virtuais.

4.2.2.2. Os funcionários envolvidos em actividades exteriores e nas apresentações públicas oferecem uma imagem positiva do serviço enquanto recurso de aprendizagem?

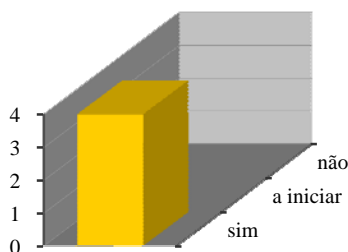


gráfico 38

■ sim ■ a iniciar ■ não

As pessoas dos museus avaliados são qualificadas, acessíveis e prestáveis e são bem avaliadas pelos visitantes. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo II Lugares)

4.2.2.3. Os funcionários desenvolvem as suas capacidades de modo a servirem de inspiração ao conhecimento e a apoiarem as necessidade dos utilizadores?

a) Inspiração

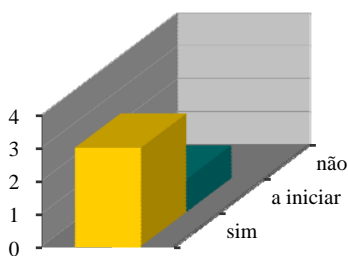


gráfico 39

■ sim ■ a iniciar ■ não

b) Apoio

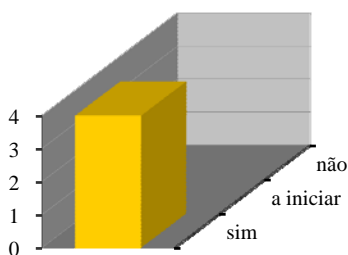


gráfico 40

■ sim ■ a iniciar ■ não

Curiosamente, apesar das respostas positivas as estas duas acções, quando questionados sobre as evidências da promoção da formação permanente dos seus recursos humanos a maioria considera-a deficiente. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo II Lugares)

4.2.2.4. Os funcionários ajudam a esclarecer o papel do museu no apoio à aprendizagem ao longo da vida e direccionam as pessoas para outros locais com preocupações idênticas?

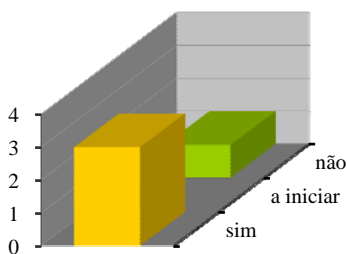


gráfico 41

■ sim ■ a iniciar ■ não

Neste ponto, não foram reveladas evidências de que os utilizadores fossem direccionados para outros espaços igualmente empenhados na educação ao longo da vida. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo II Lugares)

4.2.3. O museu promove-se como um lugar de aprendizagem, inspiração e diversão?

4.2.3.1. O plano de marketing⁶¹ do museu assume a aprendizagem como a mensagem principal?

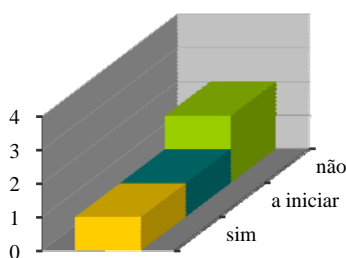


gráfico 42

■ sim ■ a iniciar ■ não

Neste caso, mesmo os que responderam positivamente à questão, consideram que esta é claramente uma área a introduzir melhorias. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo II Lugares)

⁶¹ Aqui entendido como a forma como o museu se comunica com o exterior.

4.2.3.2. Os materiais promocionais são:

a) Actualizados regularmente

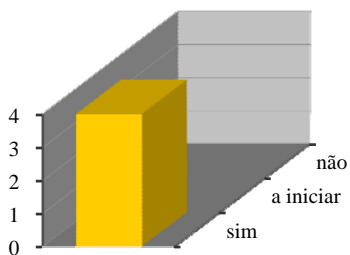


gráfico 43

■ sim ■ a iniciar ■ não

b) Atractivos

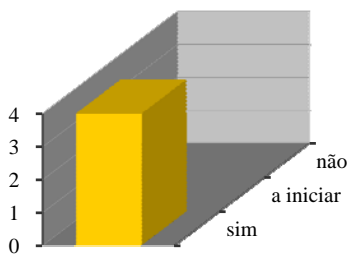


gráfico 44

■ sim ■ a iniciar ■ não

c) Promovem a aprendizagem como algo divertido e estimulante

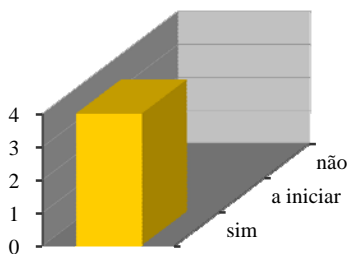


gráfico 45

■ sim ■ a iniciar ■ não

d) Divulgam claramente o que as pessoas podem encontrar

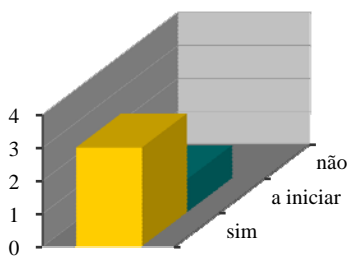
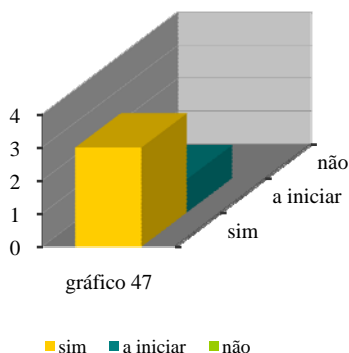


gráfico 46

■ sim ■ a iniciar ■ não

e) Acessíveis



Os materiais promocionais existentes são percebidos positivamente pela totalidade dos envolvidos. Porém, apenas um museu cita exemplos. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo II Lugares)

4.3. Parcerias

Como referimos anteriormente, o estabelecimento de parcerias com a comunidade é uma das estratégias para inspirar novas aprendizagens no contexto museal (cf. Capítulo 1.3.3.)

Este *princípio-chave* tem por objectivo avaliar a criação de *parcerias* cuja finalidade essencial seja o desenvolvimento de oportunidades de aprendizagem, apurando se a organização

incorpora nas suas acções de melhoria os contributos resultantes do trabalho em parceria.

A grelha de auto-avaliação coloca três questões genéricas, apresentando para cada uma perguntas mais concretas visando avaliar a existência de boas práticas, assim como as evidências dos seus resultados.

4.3.1. O museu identifica os parceiros adequados e avalia os benefícios das parcerias na promoção da aprendizagem?

4.3.1.1. O museu procura os parceiros convenientes e integra as aptidões e conhecimentos externos?

a) Procura activa de parcerias

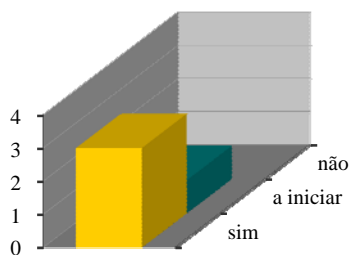


gráfico 48

■ sim ■ a iniciar ■ não

b) Integração de aptidões e conhecimentos externos

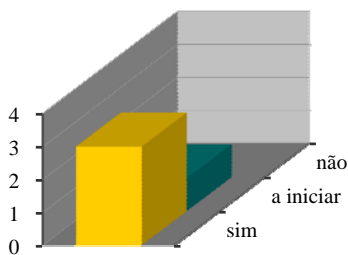
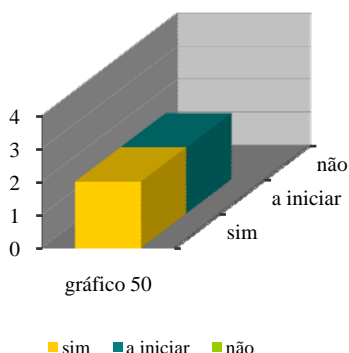


gráfico 49

■ sim ■ a iniciar ■ não

A maioria cita vários exemplos de parcerias, não deixando, no entanto, de considerar que há áreas a melhorar. Todos os museus avaliados afirmam a integração de opiniões e conhecimentos externos. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo III Parcerias)

4.3.1.2. O museu encoraja os parceiros para que advoguem a causa da instituição, criando pontes para serviços alargados dentro e fora da instituição?



Não foram referidos exemplos desta acção. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo III Parcerias)

4.3.1.3. O museu leva a cabo revisões e avaliações regulares das parcerias e da sua relevância relativamente aos projectos em curso e planeados?

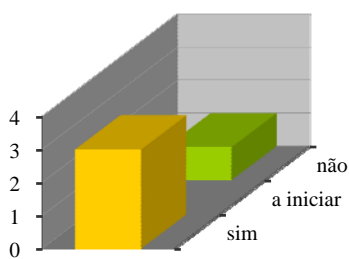


gráfico 51

■ sim ■ a iniciar ■ não

Os museus referem e dão exemplos da avaliação das parcerias, referindo inclusivamente a extinção das infrutíferas. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo III Parcerias)

4.3.2. O museu trabalha com os parceiros no planeamento e desenvolvimento de oportunidades de aprendizagem?

4.3.2.1. O museu trabalha em colaboração com os parceiros para assegurar recursos a utilizar no desenvolvimento de oportunidades de aprendizagem para um leque mais vasto de utilizadores?

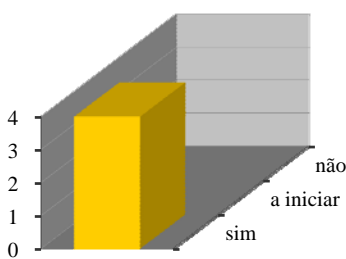


gráfico 52

■ sim ■ a iniciar ■ não

Apesar da totalidade de respostas positivas, apenas um museu referiu ter conseguido assegurar financiamentos adicionais para trabalho em parceria. O grande obstáculo avançado é a falta de autonomia financeira.

No entanto, os recursos podem ser de outra natureza que não financeira (v.g. o percurso táctil da CMAG elaborado em parceria com a ACAPO, cf. Melo (2007), II Volume, Anexo III Parcerias).

4.3.2.2. O museu trabalha em parceria na promoção das oportunidades de aprendizagem e de acesso para os novos utilizadores?

a) Promoção de oportunidades

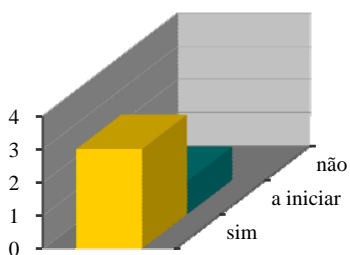


gráfico 53

■ sim ■ a iniciar ■ não

b) Acesso a novos utilizadores

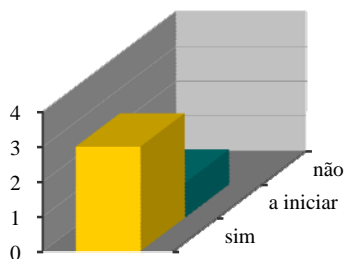


gráfico 54

■ sim ■ a iniciar ■ não

4.3.2.3. O museu faz uso dos recursos, colecções e aptidões da instituição para dar valor acrescentado a iniciativas de aprendizagem promovidas por terceiros?

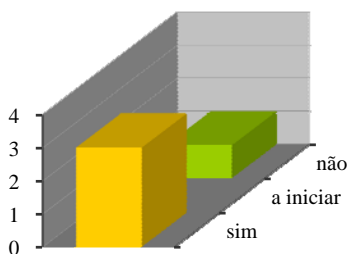


gráfico 55

■ sim ■ a iniciar ■ não

Não são apresentados exemplos de evidências para este ponto.
(Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo III Parcerias)

4.3.3. O museu tem por hábito convidar elementos externos de modo a trazer novas abordagens e perspectivas, alargando o leque e o interesse das oportunidades de aprendizagem?

4.3.3.1. O museu procura aumentar o leque de pessoas envolvidas no desenvolvimento de serviços através de programas diversificados?

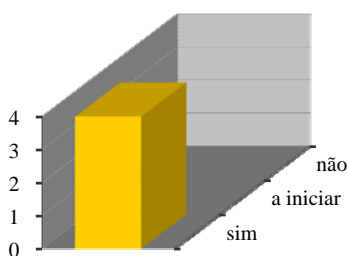


gráfico 56

■ sim ■ a iniciar ■ não

4.3.3.2. Os colaboradores externos que o museu traz para a organização contribuem para as experiências de aprendizagem dos utilizadores?

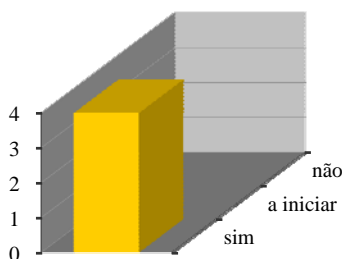


gráfico 57

■ sim ■ a iniciar ■ não

A maioria dos museus apresenta exemplos de boas práticas no desenvolvimento destas acções. Sendo que as áreas a melhorar mais apontadas prendem-se com a necessidade de fazer reflectir nas parcerias a diversidade da comunidade de um modo mais evidente, assim como a melhoria dos programas de voluntariado. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo III Parcerias)

4.4. Políticas, planeamento e performance

Este *princípio-chave* procura apurar se o museu identifica e procura influenciar as iniciativas locais e nacionais relativas à

aprendizagem. Assim como, se as reflecte no seu planeamento de actividades.

Tal como as duas anteriores, esta grelha de auto-avaliação coloca três questões genéricas, apresentando para cada uma perguntas mais concretas visando avaliar a existência de boas práticas, assim como as evidências dos seus resultados.

4.4.1. O museu identifica e procura influenciar as iniciativas locais e nacionais relativas à aprendizagem?

4.4.1.1. O museu procura manter-se a par das novas iniciativas ao nível da aprendizagem e ensino?

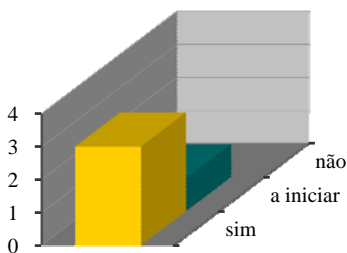


gráfico 58

■ sim ■ a iniciar ■ não

As evidências avançadas são a consulta regular de documentação oficial, quer do Ministério da Educação, quer do Ministério da Cultura (da RPM), quer documentos do ICOM/CECA (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo IV Políticas)

4.4.1.2. O museu procura desenvolver políticas que lhe permitam influenciar iniciativas-chave ligadas ao ensino e aprendizagem?

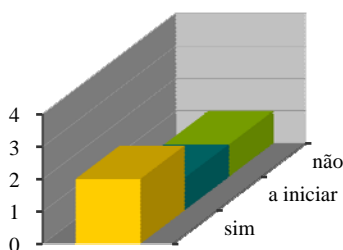
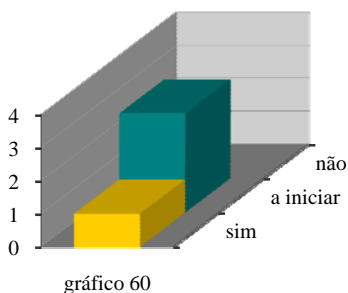


gráfico 59

■ sim ■ a iniciar ■ não

Não são apresentados exemplos que evidenciem esta acção. Na realidade, acreditamos que os museus em geral têm influenciado as políticas de aprendizagem, porém, faltam ferramentas de avaliação desses impactos. Consideramos que este é um tópico que requer uma observação mais cuidada. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo IV Políticas)

4.4.1.3. O museu leva a cabo reuniões regulares com os *stakeholders* de modo a mantê-los informados sobre as iniciativas e programas de aprendizagem?



■ sim ■ a iniciar ■ não

Neste ponto, é reconhecida a necessidade de melhorar os mecanismos de comunicação com os vários *stakeholders*, como garante do próprio sucesso das iniciativas. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo IV Políticas)

4.4.2. O museu reflecte no seu planeamento e prioridades as iniciativas locais e nacionais relativas à aprendizagem?

4.4.2.1. O planeamento do museu e a sua estrutura organizativa identificam, reflectem e estabelecem como prioridades a aprendizagem, a acessibilidade e a inclusão?

a) Identificam

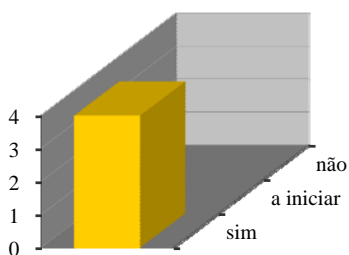


gráfico 61

■ sim ■ a iniciar ■ não

b) Reflectem

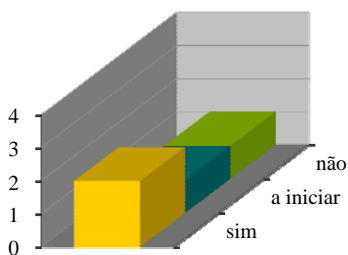


gráfico 63

sim a iniciar não

c) Dão prioridade

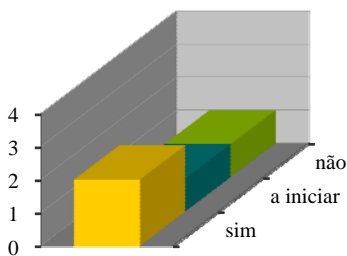


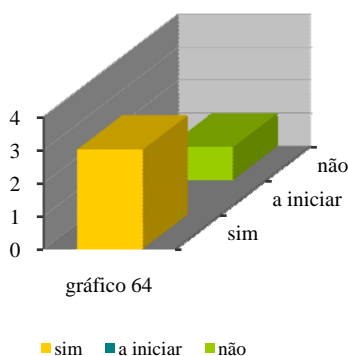
gráfico 62

sim a iniciar não

Como os gráficos revelam, as principais dificuldades surgem na transposição dos princípios da inclusão, da acessibilidade e da aprendizagem para o planeamento e para a estrutura

organizativa dos museus. De um modo geral, todos reconhecem a necessidade de melhorias. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo IV Políticas)

4.4.2.2. O museu procura financiamentos adicionais para aumentar o orçamento destinado aos programas de aprendizagem?



Neste ponto os museus referem a definição de objectivos no respectivo orçamento anual. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo IV Políticas)

4.4.2.3. O museu possui uma estratégia de aprendizagem, estando ela implementada e assimilada por toda a organização?

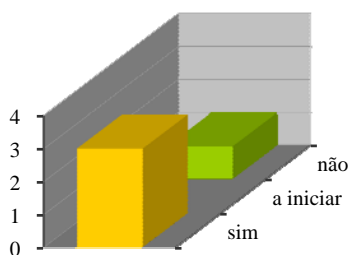


gráfico 65

■ sim ■ a iniciar ■ não

Apesar da maioria das respostas ser positiva, as evidências revelaram serem necessárias melhorias, quer ao nível da própria definição da estratégia, quer da sua assimilação por toda a organização e inclusivamente pela tutela. Também foi apontada a necessidade de difundir, transversalmente, a mensagem de que o *core business* da organização é a aprendizagem (a maior parte dos museus refere diferenças de sensibilidade entre departamentos). Estamos nitidamente perante um caso em que o rizoma museal e os seus diferentes objectivos se confrontam. Porém, gostávamos de relembrar que, à luz do que a Gestão da Qualidade Total defende, a aprendizagem é algo a ser percebido como intrínseco a todos os processos internos da organização e não apenas nas suas manifestações externas sob a forma de produtos finais. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo IV Políticas).

4.4.3. O museu afirma-se como uma organização ao serviço da aprendizagem através do desenvolvimento dos seus funcionários e da avaliação dos seus processos e resultados?

4.4.3.1. O museu avalia as actividades de modo a poder ir ao encontro das necessidades dos utilizadores?

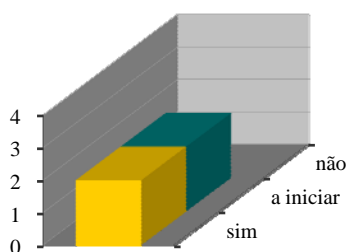


gráfico 66

■ sim ■ a iniciar ■ não

Como salientámos anteriormente, o MTMG tinha como experiência anterior a utilização do CAF como ferramenta de auto-avaliação. Esta experiência prévia é visível nas evidências elencadas para esta acção. Já o MNHN tem tradição avaliativa com recurso à chamada avaliação sumativa, no entanto, não apresenta exemplos de práticas de avaliação nos programas de trabalho. De um modo geral, os museus sentem como uma necessidade a implementação de práticas avaliativas sistemáticas. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo IV Políticas)

4.4.3.2. O museu providencia oportunidades para que os funcionários possam contribuir no planeamento e desenvolvimento de novas iniciativas de aprendizagem?

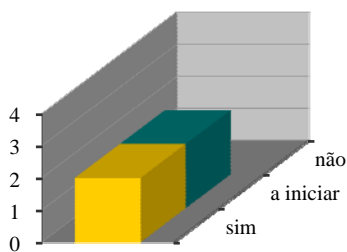


gráfico 67

■ sim ■ a iniciar ■ não

4.4.3.3. O museu providencia um leque de oportunidades de formação para todos os colaboradores, de modo a que estes possam apoiar as acções educativas?

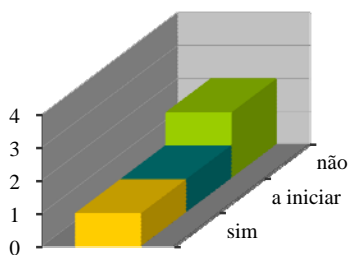


gráfico 68

■ sim ■ a iniciar ■ não

Relativamente às duas questões anteriores, mesmo entre os que respondem positivamente, encontramos espaço para aumentar as oportunidades de formação dos seus funcionários e demais colaboradores, de modo a poderem contribuir para o planeamento e implementação de novas e mais inclusivas oportunidades de aprendizagem. É comum referirem que as acções de formação em que participam são, muitas vezes, custeadas pelos próprios. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo IV Políticas)

Por outro lado, parece-nos, ainda que a nossa investigação não tenha dados concretos para o demonstrar, que, na generalidade dos museus, permanece a noção de que a aprendizagem museal é um produto cujos principais agentes são os educadores museais. Não nos parecendo haver uma prática sistemática de incorporação dos demais funcionários no desenvolvimento de novas oportunidades de aprendizagem.

4.4.3.4. O museu identificou dentro da tutela os *campeões de aprendizagem*, i.e., aqueles que de algum modo mais se identificam com essa missão?

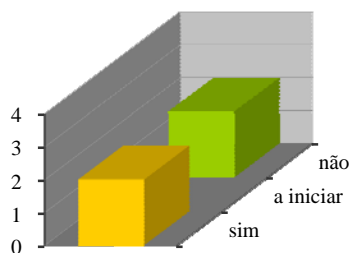
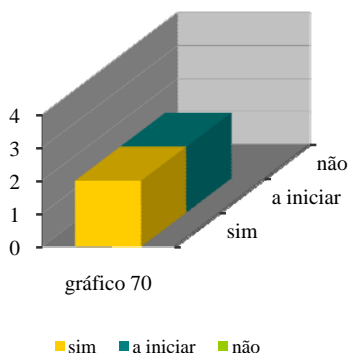


gráfico 69

■ sim ■ a iniciar ■ não

A expressão *campeões da aprendizagem*, traduzida à letra do modelo britânico, suscitou dúvidas entre os participantes no projecto. Na realidade, ela remete para uma realidade bastante diferente da portuguesa, na qual é habitual os agentes assumirem claramente os seus interesses (*stakes*), fazendo a sua defesa junto dos decisores.

4.4.3.5. O museu promove a equidade e a aceitação das diferenças no interior da organização?



Neste ponto final, estamos a considerar valores éticos que se afiguram fundamentais para a museologia contemporânea. Nesta questão as respostas positivas indicam boas práticas, mas a dificuldade em apontar evidências radica, em nosso entender, na carência de ferramentas de avaliação destes impactos. (Cf. Melo (2007), II Volume, Anexo IV Políticas)

Na nossa opinião, este é um exemplo claro da diferença entre a avaliação operada pela conformidade com os *standards* profissionais e a avaliação proporcionada pelas ferramentas da Qualidade, nas quais o valor ético dos processos ganha uma dimensão preponderante.

Leitura Crítica do Exercício

Com a apresentação dos resultados das auto-avaliações sob a forma de gráficos procurámos, acima de tudo, tornar mais evidente o modelo de avaliação e o modo como este foi trabalhado pelos diferentes grupos.

Apesar de, em vários pontos, termos avançado algumas pistas acerca da incoerência entre as respostas afirmativas às acções desenvolvidas e a dificuldade em apontar evidências que confirmem essas boas práticas, o nosso objectivo não visou ajuizar a validade das auto-avaliações. Elas decorrem de uma análise feita pelo grupo, perante um desafio externo e que comporta um grau de exposição ainda alheio às organizações museais (e outras) portuguesas.

Reconhecemos, com este exercício, que os museus, enquanto organizações, não estão habituados a recolher e sistematizar os elementos constitutivos da sua própria memória identitária. Talvez radique nesse facto a dificuldade notada em apresentar evidências. Contradição profunda para quem trabalha com processos identitários.

A principal meta a que nos tínhamos proposto – fomentar a reflexão interna e o debate dentro das organizações seleccionadas em torno das suas acções museológicas, nomeadamente aquelas que produzem impactos de aprendizagem – reflecte-se nas respostas dadas, mas, seguramente, mais ainda no modo positivo como os vários grupos aderiram progressivamente ao exercício e o avaliaram.

Foi na diferente percepção das questões e na consequente negociação das respostas que os grupos realizaram a sua *autoscopia*, aceitando “ver-se ao espelho”. É possível, para não dizer provável, que repetindo o exercício as respostas revelassem já um maior sentido crítico por parte dos envolvidos. Aliás, esse é um facto reconhecido nas demais ferramentas de auto-avaliação. Consideramos que esta é uma ferramenta cujos resultados dependem, em larga medida, do grau de empenhamento e dedicação que a organização lhe dedica. Quanto mais profundamente as questões forem debatidas e aquilatadas, mais fidedigna é a *radiografia* da organização.

Conclusão

Aprendizagem e Qualidade podem ter inúmeros significados consoante o enquadramento teórico em que nos movimentamos. Enquanto conceitos operatórios eles serviram de coluna dorsal ao presente trabalho. Aliás, acreditamos que a singularidade desta dissertação se encontra na intersecção entre estes dois eixos, aparentemente estranhos entre si, mas que partilham inúmeros pontos de contacto.

Acreditamos numa definição de aprendizagem próxima da proposta pelo construtivismo de Piaget e Vigotsky. Na qual, o indivíduo ganha uma dimensão de sujeito criador que, a partir das suas experiências prévias, das suas estruturas cognitivas e da sua mundividência, opera leituras capazes de criar significados. Complementarmente, reconhecemos a dimensão societal da aprendizagem, tal como proposta por Paulo Freire. Nela a aprendizagem é motor de transformação, de mudança e de melhoria.

E é neste momento ético, no qual o bom e o bem se conjugam que a Qualidade se reveste de especial interesse. A Qualidade procura fazer melhor.

Para isso socorre-se de uma série de instrumentos, mais ou menos complexos: princípios-chave; documentos; procedimentos administrativos; avaliações, cuja linha de fundo mais cativante é o postulado ético da melhoria contínua. Melhoria que se deve operar através do conhecimento do outro, das suas necessidades e interesses.

Usando uma metáfora da psicologia, a Qualidade deve transformar o *non-self* em *self*. Isto é, deve incorporar na organização aquilo que, apenas aparentemente, lhe é exterior.

Partimos da premissa de que os museus que aplicam os princípios da Qualidade nas suas práticas museais estão mais aptos a inspirarem e apoiarem as necessidades de aprendizagem dos seus utilizadores. Defendemos as

instituições museológicas enquanto organizações de conhecimento, nas quais a aprendizagem é o âmago da sua acção, é o seu *core business*. São as aprendizagens que contribuem para aumentar os níveis de exigência dos cidadãos-clientes dos museus, internos e externos. É através das aprendizagens que se desenham os novos *inputs*. Daí que aprendizagem e participação são os princípios-chave da Qualidade em museus.

Regressando à pergunta de partida

Assim, pode o modelo *Inspiring Learning for All* ser útil aos museus portugueses enquanto ferramenta de auto-avaliação, com vista à adopção e desenvolvimento de práticas inspiradas na Qualidade e que vão ao encontro das necessidades de aprendizagem das pessoas?

Ao longo das páginas precedentes fomos construindo uma tentativa de resposta a esta questão. Fizemo-lo recorrendo ao pensamento dos teóricos da educação museal, dando nota do *estado da arte* desta temática. Fizemo-lo reflectindo sobre as premissas da Qualidade e sobre as leituras que vários autores operaram acerca da sua adaptação ao meio museal. E fizemo-lo, finalmente, através da aplicação do modelo de auto-avaliação em quatro museus distintos.

Este percurso permitiu-nos concluir que, não só o **modelo *Inspiring Learning for All* é apropriado para os museus portugueses**, porque reflecte acções que fazem parte do quotidiano destes museus, como, em nosso entender, ele é

particularmente indicado para operar um primeiro contacto com os modelos avaliativos propostos pela Qualidade.

Como pudemos referir anteriormente, aos museus portugueses ainda é estranho o universo de referências da Gestão da Qualidade Total. Mesmo que empiricamente desenvolvam práticas adequadas, não existe um enquadramento teórico consistente nem transversalmente difundido pela organização. Assim, parece-nos especialmente relevante a existência de um modelo que, apesar de inspirado em ferramentas genéricas, procura fazer a ponte com os processos específicos das instituições museais. Esta é uma ferramenta de sensibilização e treino que cria disponibilidade e gera competências para outras ferramentas da Gestão da Qualidade.

Nesse sentido, o modelo britânico *Inspiring Learnig for All*, porque fruto de um longo processo de análise e debate operados por elementos de museus, bibliotecas e arquivos, acaba por admitir nos seus processos de medição dos impactos de aprendizagem, elementos diversos de natureza iminentemente qualitativa. Este modelo encontrou um modo de os enquadrar num esquema suficientemente flexível e ainda assim capaz de operar leituras e avaliações, através da elaboração de novas grelhas, categorias e indicadores capazes de captar a especificidade do fazer museológico e dos seus impactos, reforçando a ideia de que toda a Qualidade é mensurável.

Como referimos anteriormente no ponto 3.1., o presente trabalho não avançou para este segundo momento avaliativo

do modelo britânico, essencialmente vocacionado para a avaliação dos impactos de aprendizagem junto dos utilizadores. No qual, não havendo objectivos de aprendizagem predefinidos, são os próprios utilizadores que fazem a avaliação dessas melhorias. Porém, parece-nos que essa será uma das linhas de continuidade para a nossa investigação.

Consideramos que a experiência piloto que observámos, na qual diferentes museus se disponibilizaram a avaliar as suas acções e a existência de evidências dos processos e resultados delas decorrentes, permite-nos dar uma resposta afirmativa à nossa questão de partida.

Acreditamos que o modelo avaliativo *Inspiring Learning for All* (e a ferramenta de auto-avaliação que propõe) pode ser particularmente útil aos museus portugueses, no sentido de começarem a perspectivarem-se enquanto organizações praticantes da Qualidade e, conseqüentemente, a melhor servirem as suas pessoas (funcionários, voluntários, utilizadores e potenciais utilizadores).

Infelizmente, em Portugal a implementação de sistemas da Qualidade tem-se centrado na controversa questão da *avaliação de desempenho*, parte integrante do sistema, mas não exclusiva⁶²F. Aliás, na própria definição de sistema está implícito que todas as partes desempenham uma função, não subalternizável, e tão pouco passível de ser aplicada isoladamente.

⁶² Regulamentada pela Lei n.º 15/2006 de 26 de Abril

A auto-avaliação é uma parte fundamental dos sistemas da Qualidade, mas ela pressupõe todo um trabalho prévio de definição (da missão, da visão), de regulamentação (através da produção de documentação) e de implementação, para que se possa chegar ao acto de avaliar. Por outro lado, não nos parece que na óptica da Qualidade seja válido (para não dizer ético) proceder a avaliações de desempenho sem que antes tenha havido um investimento prévio nas pessoas, nomeadamente na formação e desenvolvimento das suas pessoas, e no agilizar dos processos-chave.

Importa ainda salientar que ao propormos este exercício de auto-avaliação, o nosso objectivo não contemplava o estabelecimento de juízos de valor sobre o desempenho da organização, mas antes testar a capacidade de autoscopia e, simultaneamente, fomentar a frontalidade do debate. Reservando uma postura crítica em relação ao exercício, podemos reconhecer a procura permanente de evidenciação dos pontos fortes em detrimento dos pontos fracos. Este facto poder-se-á dever à inexperiência perante este tipo de ferramentas, e, numa análise mais profunda, aos receios que a avaliação sempre acarretam. Acreditamos que a prática continuada de exercícios semelhantes poderá permitir um olhar mais exigente perante as práticas desenvolvidas. Bem como, outro conforto em admitir o erro como motor de melhoria contínua.

O caminho que percorremos terá cumprido a sua meta última se, como consequência deste trabalho no terreno, outros

museus forem cativados para esta ferramenta de auto-conhecimento. Se outros museus encontrarem tempo e espaço, na sua rotina quotidiana, para parar e reflectir. Para olharem para dentro sem se sentirem fragilizados com a experiência de *autoscopia*. E desse momento de auto-avaliação surgir uma vontade renovada de fazer mais, de fazer melhor, tendo as pessoas e a sua satisfação como o fulcro de toda a acção museológica.

Cativar os museus para a Gestão da Qualidade é cativá-los para a melhoria contínua, numa espiral de aperfeiçoamento cujos resultados são a disseminação de novas aprendizagens, internas e externas, com vista a um entrosamento mais profundo com a comunidade.

A imagem mais-que-perfeita desta *quasi-utopia* pode ser encontrada na expressão poética do museu-inspirador. Eterno retorno da milenar instituição museal.

Nota Final

Já depois da redacção final da dissertação que está na origem do texto que agora apresentamos, foi editada a obra de *Museums and Education – Purpose, Pedagogy, Performance*, na qual a museóloga Eilean Hopper-Greenhill faz o balanço dos anos iniciais do projecto *Inspiring Learning for All*.

Tendo como pano de fundo os dados da investigação levada a cabo, entre 2003 e 2006, pelo *Research Centre for Museums*

and Galleries do Departamento de *Museum Studies* da Universidade de Leicester, a autora propõe-se demonstrar o modo como o modelo avaliativo utilizado permite operar leituras significativas quanto à natureza da aprendizagem museal.

Como salientámos anteriormente, o modelo proposto pelo projecto *Inspiring Learning for All* desenvolve-se em dois momentos distintos. No primeiro, as instituições são desafiadas a procederem à sua auto-avaliação enquanto organizações de aprendizagem (utilizando para tal a grelha aqui anteriormente apresentada) e, num segundo momento, com recurso a indicadores que classificam como Resultados Genéricos de Aprendizagem, cada instituição faz uso de meios diferenciados para aquilatar o tipo de aprendizagens proporcionadas.

Um dos objectivos principais do estudo foi o de apresentar evidências, baseadas em dados estatísticos, mas também em dados de natureza qualitativa, que contrariassem a ideia, tradicionalmente partilhada entre agentes educativos, de que “medir” as aprendizagens museais e os seus resultados de natureza diferenciada (valores, atitudes, competências) será sempre impraticável. Especialmente, tendo como contraponto a possibilidade de avaliar as aprendizagens formais, caracterizadas pela conformidade ou dissonâncias em relação às matérias curriculares.

Assim, e após 3 estudos distintos⁶³, os envolvidos recolheram dados suficientes para elevar a discussão, em torno da natureza da aprendizagem museal, a um outro patamar. No qual, já não se discute a sua hipotética incomensurabilidade, mas debatem-se, agora, as melhores estratégias para compreender as suas especificidades .

Para Hooper-Grenhill, uma das principais limitações à compreensão da aprendizagem museal tem sido a sua fraca conceptualização (fruto uma de investigação que considera desarticulada) e a consequente ausência de uma linguagem que contribua para a sua definição. (cf. Hooper-Greenhill, 2007: 33)

Em nosso entender, os museus portugueses e os seus diversos agentes não poderão alhear-se da nova fasquia de exigência agora proposta.

⁶³ *Renaissance in the Regions 1* (2003); *Renaissance in the Region 2* (2005); DCMS/DfES1 (2004)